

# Managementvaardigheden

*Zelfbewust aansturen en samenwerken*

INKIJKEXEMPLAAR

INKIJKEXEMPLAAR

# Managementvaardigheden

*Zelfbewust aansturen en samenwerken*

*ir. drs. P.J. Tack  
prof. dr. D.J. Eppink  
dr. G.P. Melker*

INKIJKEXEMPLAAR

Concept uitgeefgroep

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep  
Postbus 447  
1213 PD Hilversum  
Tel.: 035 7506 117  
E-mail: [info@conceptuitgeefgroep.nl](mailto:info@conceptuitgeefgroep.nl)

Vormgeving: Manipal publishing services  
Redactie: Maya Dornseiffer

Eerste druk 2017  
Tweede druk 2019

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2019  
Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

Bij het afbeelden van foto's en andere werken hebben wij al het mogelijke gedaan om de eventuele rechthebbenden te achterhalen en om overal de juiste naam en bron te vermelden. Indien u van mening bent dat uw naam ten onrechte niet (juist) vermeld is of dat sprake is van een onjuiste bronvermelding, neemt u dan contact met ons op. Wij zullen dit dan in een volgende druk herstellen.

De cases met betrekking tot echte bedrijven zijn gebaseerd op informatie over deze bedrijven die uit openbare bronnen afkomstig is. In veel gevallen zijn de cases uitgebreid met fictieve feiten om een groter leereffect te bereiken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om fictieve bedragen, percentages, aantallen, grafieken en tabellen. U kunt er derhalve niet van uitgaan dat de cases volledig in overeenstemming zijn met de werkelijkheid.

De cases met betrekking tot fictieve bedrijven en de cases waarin geen bedrijfsnaam wordt genoemd, zijn puur fictief. Elke gelijkenis met bestaande bedrijven en situaties berust op louter toeval.

NUR: 801  
ISBN: 9789491743948

# Inhoudsopgave

Woord vooraf	9
Over de auteurs	11
<b>Continuïteit en flexibiliteit als succesformule</b>	<b>13</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>18</b>
Kernstof	19
1.1 Management en leiderschap	21
1.2 Steeds meer managementvaardigheden	22
1.3 Opbouw van het boek	24
1.4 Praktijk	27
1.5 Extra: De actualiteit van Taylor en Fayol	29
Literatuur	31
<b>Deel I            Beginselen</b>	<b>33</b>
<b>2 Jij</b>	<b>34</b>
Kernstof	37
2.1 Persoonlijkheid: aangeboren of aangeleerd?	39
2.2 Kijken naar jezelf: wat zijn je sterke en zwakke kanten?	42
2.3 Jezelf zijn: wat is dat?	46
2.4 Je roeping volgen: het leven als kunstwerk?	52
2.5 Praktijk	55
2.6 Extra: Zin en onzin van zelftests	57
Literatuur	59
<b>3 Jij en de ander</b>	<b>60</b>
Kernstof	63
3.1 Drie personen in één	65
3.2 Niveaus van intensiteit in een dialoog	69
3.3 Grondhoudingen in twee dimensies	72
3.4 Van diade naar triade	75
3.5 Praktijk	83
3.6 Extra: Je kunt niet niet-communiceren en andere pragmatische constatering	85
Literatuur	87

<b>4</b>	<b>Jij en de anderen</b>	<b>88</b>
	Kernstof	91
	4.1 Groepsvorming	93
	4.2 Groepscultuur, ingebed in organisatie- en nationale cultuur	95
	4.2.1 Groepscultuur	95
	4.2.2 Organisatiecultuur	98
	4.2.3 Internationale cultuurverschillen	100
	4.3 De groep als team	102
	4.4 Groepsleiding als gedeelde functie	105
	4.5 Praktijk	107
	4.6 Extra: Cultuur op papier voorschrijven doet niets, de mens doet ertoe	109
	Literatuur	111
<b>5</b>	<b>Jij in je werkomgeving</b>	<b>112</b>
	Kernstof	115
	5.1 Soorten organisaties	117
	5.2 De bedrijfskolom	118
	5.3 Drie opgaven voor de manager	120
	5.3.1 Strategisch management	121
	5.3.2 Operationeel management	123
	5.3.3 Organisatieontwerp	126
	5.4 Praktijk	133
	5.5 Extra: Vrijwilligerswerk: vrijwillig maar niet vrijblijvend	135
	Literatuur	137
	<b>Deel II      Uitwerkingen</b>	<b>139</b>
<b>6</b>	<b>De manager aan het werk</b>	<b>140</b>
	Kernstof	143
	6.1 Rollen van de manager	145
	6.2 Macht en gezag	148
	6.3 Besluitvorming	152
	6.3.1 Fasen van besluitvorming	153
	6.3.2 Menselijke rationaliteit is beperkt	159
	6.3.3 Medewerkers laten meebeslissen?	160
	6.4 Stijlen van leidinggeven	161
	6.4.1 Universele benadering: twee dimensies volgens Blake en Mouton	161
	6.4.2 Situationele benadering: een derde dimensie erbij volgens Reddin	163

6.4.3	Situationele benadering: nadruk op interactiepatronen tussen manager en medewerkers volgens Hersey en Blanchard	164
6.5	Praktijk	175
6.6	Extra: Vier vaardigheden bepalen 89% van de effectiviteit van de manager	177
	Literatuur	179
<b>7</b>	<b>Specifieke toepassingen</b>	<b>182</b>
	Kernstof	185
7.1	Meesterschap in management	187
7.2	'Concurreren' met resultaatgericht management en projectmanagement als toepassing	190
7.2.1	Resultaatgericht management	190
7.2.2	Projectmanagement	195
7.3	'Samenwerken' met 'competentiemanagement' en 'motivatiemanagement' als toepassing	196
7.3.1	Competentiemanagement	196
7.3.2	Motivatiemanagement	199
7.4	'Controleren' met kwaliteitsmanagement en klachtenmanagement als toepassing	203
7.4.1	Kwaliteitsmanagement	204
7.4.2	Klachtenmanagement	209
7.5	'Creëren' met innovatiemanagement en management van duurzaamheid als toepassing	210
7.5.1	Innovatiemanagement	211
7.5.2	Management van duurzaamheid	214
7.6	Verandermanagement	216
7.7	Praktijk	223
7.8	Extra: Het belang van diversiteit	225
	Literatuur	227
<b>8</b>	<b>Specifieke vaardigheden</b>	<b>230</b>
	Kernstof	233
8.1	Eigenschappen van de effectieve manager	235
8.2	Gesprekken voeren	239
8.2.1	Beoordelingsgesprek	240
8.2.2	Disciplinegesprek	240
8.2.3	Slechtnieuwsgesprek	242
8.2.4	Adviesgesprek	243
8.3	Vergaderen	244

8.4	Onderhandelen	246
8.5	Conflicten hanteren	248
8.5.1	Diagnose van conflicten	249
8.5.2	Interventies in conflicten	251
8.6	Praktijk	255
8.7	Extra: Toekomst voor het beoordelingsgesprek?	257
	Literatuur	259

## 9 Management development 260

	Kernstof	263
9.1	Management development: vier typen	265
9.2	Tien trends in management development	267
9.3	Carrièrepaden en overgangsmomenten	273
9.4	Opleiding en training	278
9.5	Coaching en intervisie	280
9.6	Werk en privé	286
9.7	Loopbaanafroning	288
9.8	Praktijk	291
9.9	Extra: Serious games	293
	Literatuur	295
	Antwoorden	297
	Index	307



## Woord vooraf

Het voor u liggende boek is getiteld 'Managementvaardigheden'. Het is bedoeld voor medewerkers in organisaties die al een managersfunctie vervullen of die willen bereiken. Dat kan, om te beginnen, op middenniveau zijn, bijvoorbeeld als hoofd van een afdeling, of vestigingshoofd of als projectleider. Daarvoor moet u zich de nodige vaardigheden eigen maken. Het boek is een leerboek ter voorbereiding op een examen of het schrijven van een paper. Maar daarnaast is het in uw dagelijks werk als manager ook te gebruiken als naslagwerk.

Managers werken met mensen. Daarom moet een manager relaties met anderen effectief kunnen opbouwen en onderhouden.

In deel I van het boek gaan we daar in vier stappen op in: Ken je *jezelf*? Hoe interacter je met een of twee *anderen*? Hoe doe je dat met een heel *team*? En hoe binnen een *organisatie*?

Daarmee leggen we het fundament voor deel II. Daarin komen *algemene vaardigheden* aan bod. Welke rollen vervult een manager? Hoe om te gaan met macht en gezag? Hoe besluitvormingsprocessen in te richten? Hoe op te treden in de meest uiteenlopende situaties met behulp van medewerkers die zeer verschillend kunnen zijn?

Vervolgens gaan we in op *specifieke toepassingen* zoals resultaatgericht management, projectmanagement, competentie management, management van motivatie, kwaliteitsmanagement, klachtenmanagement, innovatiemanagement, management van duurzaamheid en ten slotte verandermanagement.

Bij al deze soorten management heeft de manager *specifieke vaardigheden* nodig: diverse soorten gesprekken voeren, vergaderen, onderhandelen en conflicten hanteren.

In het laatste hoofdstuk gaan we in op de toekomst. Hoe kan men zich *verder ontwikkelen als manager* en hoe kan de manager daarbij worden ondersteund?

Elk hoofdstuk begint met een korte case waarin het thema van dat hoofdstuk wordt geïllustreerd. Aan het slot krijgt de lezer een inzichtvraag over het thema en een toepassingsvraag over de case om te toetsen of de stof voldoende is doorgedrongen.

Het hoofdstuk zelf begint met een samenvatting van de 'Kernstof', die daarna wordt uitgewerkt. Aan het eind is er een paragraaf 'Extra'. Daarin komen uiteenlopende wetenswaardigheden aan bod: een praktijksituatie, een onderzoeksresultaat of enige wetenschappelijke verdieping.

De hoeveelheid kennis over management en inzicht in de bijbehorende vaardigheden zijn in een eeuw tijd enorm gegroeid. Uit dit rijke gedachtegoed hebben de auteurs noodzakelijkerwijs een selectie moeten maken. We staan open voor opbouwende kritiek en suggesties van docenten en studenten, de geachte gebruikers van het boek.

Graag bedanken we onze uitgever, Lotte van den Berg, voor de kans die ze ons bood dit boek te maken. Tevens danken wij onze redacteur, Maya Dornseiffer, voor alle nodige verbeteringen en aanwijzingen en Manipal publishing services voor de uiteindelijke vormgeving.

Ook zijn we blij met gebruikers van het boek die ons helpen met opmerkingen en suggesties. Naar aanleiding daarvan konden we in de tweede druk enkele zaken verduidelijken en actuele inzichten toevoegen.

In het boek komt naar voren dat een hecht 'thuisfront' voor een manager een belangrijke voorwaarde is om zijn of haar werk te kunnen volhouden. Voor ons als auteurs geldt dat net zo. Grote dank is daarom ook op zijn plaats aan Yvonne, Cootje en Sanne!

Hoorn,  
Putten,  
's-Hertogenbosch,

Peter Tack  
Jan Eppink  
Gert-Jan Melker

juni 2017

INKIJKEXEMPLAAR

## Over de auteurs

### **Peter Tack**

Ir. drs. P.J. (Peter) Tack is civiel ingenieur en bedrijfskundige. Bij diverse ministeries vervulde hij uiteenlopende beleids- en reorganisatiefuncties. Hij was medeoprichter en managing partner van een adviesbureau. Bij de Open Universiteit was hij studiebegeleider voor een aantal bedrijfs- en bestuurskundige vakken. Sinds 1991 is hij verbonden aan de School of Business and Economics, voorheen de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, van de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij heeft zich gespecialiseerd in strategie en bestuur van branche- en beroepsorganisaties. Op basis daarvan was hij medeoprichter en gedurende tien jaar programmaleider van de Academie voor Verenigingsmanagement.

### **Jan Eppink**

Prof. dr. D.J. (Jan) Eppink is als hoogleraar Management en Organisatie jarenlang verbonden geweest aan de School of Business and Economics, voorheen de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, van de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarvoor was hij zes jaar werkzaam in het bedrijfsleven. Hij heeft als freelance adviseur voor onder andere de adviesbureaus Berenschot, Felix & Co. en Boer & Croon gewerkt. Eppink is een autoriteit op het gebied van strategie en organisatiemanagement en is lid geweest van diverse besturen, raden van toezicht en adviesorganen.

### **Gert-Jan Melker**

Dr. G.P. (Gert-Jan) Melker is sinds 2000 als universitair docent verbonden aan de School of Business and Economics, voorheen de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, van de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarnaast maakt hij deel uit van de kerngroep Management & Organisatie (M&O) binnen Nyenrode Business Universiteit waar hij tevens het vak M&O verzorgt bij de premasteropleidingen Accountancy en Controlling en de rol van coach vervult voor docenten bij het behalen van hun Basiskwalificatie Onderwijs (BKO). Tevens is Melker als docent verbonden aan IBO Business School in Leusden. Eind 2017 is hij gepromoveerd op een onderzoek naar kritische transities binnen managementloopbanen.

INKIJKEXEMPLAAR

## Continuïteit en flexibiliteit als succesformule

Professor Abraham Zaleznik is een van de eersten die in de managementliteratuur het verschil tussen managers en leiders onderzocht. Dat onderscheid maakte hij al in 1977 in een artikel in *Harvard Business Review* dat de jaarlijkse McKinsey-prijs voor het beste artikel won. In 1992 en in 2004 werd het als HBR Classic nogmaals gepubliceerd. Een echte klassieker dus, die nog steeds wordt aangehaald. Dat onderscheid maken we duidelijk met de Van den Tweel Groep uit Nijkerk als voorbeeld.

### **Leider en managers in de Van den Tweel Groep aan het woord**

De oorsprong van de Van den Tweel Groep is de granen- en levensmiddelenhandel die Gerard Konst in 1905 in Nijkerk aan het Vetkamp begon. In 1938 neemt zijn pleegzoon Bertus van den Tweel het bedrijf over. In 1968 wordt zijn zoon Gerard van den Tweel mede-eigenaar van het bedrijf en in 1974 volledig eigenaar. In de jaren daarna bouwt Gerard van den Tweel de onderneming uit tot een groep met twaalf supermarkten in Nederland (AH-franchise) en het Caraïbisch gebied (o.a. Van den Tweel Supermarkets), met andere retailformules (Gall & Gall, Etos, Ter Huurne Hollandmarkt), vier horecabedrijven (waaronder twee hotels onder de vlag van Golden Tulip), beheer en ontwikkeling van vastgoed en levensmiddelenegroothandels. In 2017 heeft de onderneming 2000 personen in dienst, 1300 in Nederland en 700 daarbuiten. Zijn zakelijk succes brengt hem in 2016 op plaats 183 in de Quotelijst van rijke Nederlanders. Naast zijn zakelijke activiteiten besteedt hij ook tijd en energie aan maatschappelijke organisaties. Daarvoor ontving hij verschillende hoge onderscheidingen.



In interviews benadrukt Van den Tweel steeds dat het succes ook tot stand is gekomen door de grote bijdrage van het managementteam en alle overige medewerkers in het bedrijf. 'Alles heeft te maken met het goede voorbeeld geven en hoe je enthousiasme overbrengt op je medewerkers en medewerksters. Daarom moet je veel in je mensen willen investeren.' Hij schrijft zijn succes ook toe aan het hebben van lef, initiatief, doorzettingsvermogen en veel energie. 'Je moet risico's durven nemen, in moeilijke tijden kunnen doorbijten en veel van jezelf eisen. Je thuisfront moet kunnen leven met iemand die 100 uur per week werkt en veel van huis is.'

Mogelijkheden voor nieuwe activiteiten komen niet aanwaaien. Je moet die opzoeken. Hij verslindt kranten en vakliteratuur en heeft een zeer groot netwerk. In 1974 kocht hij de gemeentelijke eierhal in Nijkerk. Heel wat plaatsgenoten dachten dat hij niet goed snik was toen hij die aankoop deed. Niets is minder waar. Tijdens een studiereis naar Scandinavië een paar jaar eerder, kwam hij in aanraking met een

*gemeenschapswarenhuis*. Dat is een grote hal met een supermarkt en verschillende andere winkels en een ruime parkeerplaats in de omgeving. Hij plantte die formule over naar de gekochte eierhal. De andere winkels betaalden huren die de huisvestingskosten van zijn supermarkt dekten. Gratis wonen voor zijn supermarkt dus. De eerste horeca kreeg vorm na discussies in de Nijkerkse ondernemersorganisatie. Voor hun binnen- en buitenlandse relaties was in Nijkerk geen goede mogelijkheid om te overnachten. Ook ontbrak vergadermogelijkheid voor grotere groepen. Het besluit in dat gat in de markt te springen, leidde in 1991 tot de opening van hotel 'Ampt van Nijkerk'. Later volgden congres- en eventcenter 'Hart van Holland', 'beurslocatie De Loods', beide in Nijkerk en hotel 'Heerlijkheid van Ermelo'. Als actief lid van de VVD bezocht Van den Tweel met een delegatie van die partij de Nederlandse Antillen. Daar zag hij 'dat in de retail daar heel wat te verbeteren valt'. In 2007 volgde de opening van de eerste AH-winkel (nu Van den Tweel Supermarket) in Willemstad op Curaçao. In de jaren daarna volgde, ook op andere eilanden, de opening van meer supermarkten. Met een (winstgevende) omzet van ongeveer € 125 miljoen is de omzet in de Caraïben goed voor ongeveer 50% van de groepsomzet.

Een ondernemer moet ook zorgen voor de continuïteit van het bedrijf. Van den Tweel heeft al in een vroeg stadium onderkend dat een zelfstandige winkel op den duur niet voor die continuïteit kon zorgen. In 1982 sloot hij, na een zorgvuldige afweging, een franchiseovereenkomst met Albert Heijn. Deze organisatie had de omschakeling van kruidenierswinkel naar supermarkten goed weten te maken, waar andere ketens als De Gruyter en Simon de Wit hadden gefaald. De franchiseovereenkomst zorgt er onder andere voor dat er zo goedkoop mogelijk ingekocht wordt.



Binnen de Van den Tweel Groep is Jan Vlijm verantwoordelijk voor de supermarkt in Nijkerk. In die functie is hij verantwoordelijk voor omzet, nettorendement, derving, loonkosten en hygiëne. Onder derving vallen prijsverlagingen door het naderen van de uiterste verkoopdatum en bederf bij producten als groenten, fruit en brood. Jaarlijks onderhandelt hij met Martijn Vlastuin, de operationeel directeur van de groep over de voor het volgende jaar op die vijf punten te bereiken doelen. Binnen die afspraken is hij in hoge mate vrij om ervoor te zorgen dat de omzet omhoog gaat en de kosten laag blijven. Hij

wordt daarin bijgestaan door assistent-supermarktmanagers. 85% van zijn tijd is intern gericht. De andere 15% wordt besteed aan het onderhouden van lokale contacten die de AH-supermarkt onder de aandacht van de consument moet brengen en houden. Denk aan contacten met verenigingen en scholen waar hij gastlessen geeft en acties presenteert ('Ik eet het beter'). Ook het lidmaatschap van de lokale ondernemersvereniging hoort bij zijn externe activiteiten. Ook stelt hij vast wat het goede doel van de maand is: klanten kunnen hun statiegeldbonnen aan een goed doel geven. Per

maand levert dat € 500 à € 600 op. Die externe activiteiten moeten de goodwill voor de winkel opbouwen en de hoop dat de klanten de AH in Nijkerk hun klandizie willen gunnen. Dat laatste is belangrijk, want supermarkten gaan steeds meer op elkaar lijken. Het assortiment blijft verschillen, maar groeit steeds meer naar elkaar toe. Het personeel wordt steeds belangrijker om succesvol te blijven. Geven ze de klant het gevoel dat die welkom is, zien ze er verzorgd uit en beantwoorden ze vragen snel en juist? Trainen en opleiden worden daarom steeds belangrijker. Zorg voor de kwaliteit van het personeel en het in de hand houden van de personeelskosten zijn voor Jan Vlijm belangrijke aandachtspunten. Hij werkt veel met jonge mensen die nog maar kort bij het bedrijf werken, maar er zijn ook veel mensen die hun 25-jarig jubileum vieren. Zulke verschillende groepen aansturen, is niet eenvoudig. Op personeelsgebied moet hij soms ook lastige beslissingen nemen. Moet je het contract verlengen met iemand die wel aardig is, maar verder niet veel bijdraagt? Ook het inspelen op de seizoenen vraagt veel aandacht. In de zomer zijn veel mensen op vakantie, maar komen er ook veel vakantiegangers naar de winkel. Je moet pieken en dalen in klantenbezoek met je personeelsbezetting zien op te vangen.

Wat inkoop betreft, gaat veel automatisch maar het is niet zo dat je helemaal op de automatische piloot kunt varen. Komen er een weekend of vakantiedagen met mooi weer aan, dan gaan mensen naar buiten en nemen dan 'klein brood' mee. Ze kopen dan geen hele broden. Als je daar bij het bestellen geen rekening mee houdt, gaat je derving omhoog en daalt je potentiële omzet. Aan het eind van de winkeldag loopt Gerard van den Tweel vaak nog even door de winkel. Hij kan dan vaak zien of er te veel is ingekocht dat moet worden weggegooid. Weggooien van voedsel moet niet nodig zijn. Het lijkt per dag soms weinig, maar over een heel jaar gezien, is het heel veel. Het managen van een supermarkt heeft trekken van een grote wielervedstrijd, alleen met elke dag een etappe die je weer van de concurrent moet zien te winnen.



Martijn Vlastuin, eerder supermarktmanager in Bennekom, is nu operationeel directeur van de groep. In die zin is hij het koppelpunt van Gerard van den Tweel naar de supermarktmanagers. In de jaarlijkse begrotingscyclus onderhandelt hij 'naar boven' met Gerard van den Tweel over de aan de supermarkten te stellen doelen en 'naar beneden' met de managers van de supermarkten over die voor het volgende jaar. Als voormalig manager van een supermarkt heeft hij een goed inzicht in wat wel en niet mogelijk is bij het aanscherpen van de doelen in de steeds harder wordende concurrentie.

Die komt niet alleen van bestaande ketens, maar ook van nieuwe onlineaanbieders. Los daarvan heeft AH Nederland ook een eigen bestel- en bezorgdienst, die in feite een concurrent van de bestaande supermarkten

wordt. Bij het beoordelen van de prestaties van de individuele supermarkten is het belangrijk de specifieke verschillen te kennen. Zo heeft bijvoorbeeld de AH-supermarkt in Voorthuizen een heel ander klantenbestand dan die in Nijkerk, terwijl de afstand niet meer dan elf kilometer is. Voorthuizen is een plaats die in de zomer door veel vakantiegangers bezocht wordt. Die moeten allemaal eten en drinken en gaan daarvoor naar de supermarkt. In de winter en het laagseizoen is de omvang veel minder groot. Dat heeft gevolgen voor de omzet die per maand gemaakt kan worden, voor de inkoop en ook voor de inzet van personeel. Op de dag van het interview vertrok hij naar de Caraïben om daar projecten in de verschillende supermarkten te begeleiden.

In de beschrijving hiervoor zijn duidelijk de leider en de manager te onderscheiden. Gerard van den Tweel is de leider/ondernemer en Jan Vlijm de manager. Tussen beiden in staat Martijn Vlastuin. Verschillende topmanagers hebben de auteurs in gesprekken laten weten dat hoe hoger je in de organisatie stijgt, hoe meer je werk leiderschap vereist.

De leider/ondernemer en de managers op verschillende niveaus verrichten activiteiten die qua aard uiteenlopen. Het succes van de groep hangt af van het succes dat elk afzonderlijk niveau bereikt. Als de topleiding mooie strategieën bedenkt die lager in de organisatie slecht worden uitgevoerd, is het resultaat niet goed. Een perfecte uitvoering op operationeel niveau van een slecht gekozen strategie aan de top zal ook geen geweldige resultaten opleveren. Alle niveaus hebben elkaar nodig en moeten elkaar versterken.

*Bronnen: interview met Gerard van den Tweel (8 maart 2017); interview met Martijn Vlastuin en Jan Vlijm (1 mei 2017); website: [www.vandentweelgroep.nl](http://www.vandentweelgroep.nl); Zaleznik, A. (1977). 'Managers and Leaders. Are They Different?' *Harvard Business Review*, vol. 55, no. 3, 67-78; M. Pater (2017). Interview in magazine *Trots/De Stad Nijkerk*, 8 maart 2017; Hendriks, M. (2018). *Gerard van den Tweel, een kleurrijk mens en ondernemer. Uitgave ter gelegenheid van zijn 50-jarig jubileum als ondernemer. Van den Tweel Groep: Nijkerk.**